

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Neustálé zlepšování kvality na pracovišti
Continuous quality improvement at the workplace

Student : Renata Ptáčková
Vedoucí bakalářské práce: Mgr. Kovács Jan, Ph.D.

Ostrava 2011

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra managementu

Zadání bakalářské práce

Student: **Renata Ptáčková**
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208R037 Management
Téma: **Neustálé zlepšování kvality na pracovišti**
Continuous Quality Improvement at the Workplace

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Teoretická a metodologická část, charakteristika organizace, možnosti aplikace Kaizenu
3. Uplatnění vybrané metody Kaizen v praxi
4. Výsledky a doporučení
5. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

IMAI, M. *Kaizen*. Přel. V. Jungmann. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2004. 272 s. ISBN 80-251-0641-3.

IMAI, M. *Gemba Kaizen*. Přel. V. Paulíny. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2005. 314 s. ISBN 80-251-0850-3.

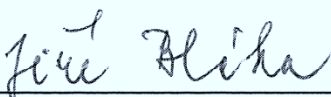
KOŠTURIÁK, J.; FROLÍK, Z. a kol. *Štíhlý a inovativní podnik*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2006. 237 s. ISBN 80-86851-38-9.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí bakalářské práce: **Mgr. Jan Kovács, Ph.D.**

Datum zadání: 26.11.2010

Datum odevzdání: 11.05.2011



prof. PhDr. Jiří Bláha, CSc.
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci včetně příloh vypracovala samostatně.

V Ostravě dne 1. 5. 2011

.....
jméno a příjmení studenta

Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucímu své bakalářské práce, Mgr. Janu Kovácsovi Ph.D., za trpělivost, informace poskytované během konzultací a za odborné vedení bakalářské práce. Také bych chtěla poděkovat Ing. Markétě Ptáčkové za čas a pomoc při vypracování praktické část bakalářské práce.

Obsah

1 úvod.....	1
2 Teoretická a metodologická část	2
2. 1 Charakteristika filozofie Kaizen	2
2. 2. 1 Kaizen a management	4
2. 2. 2 Proces versus výsledek	5
2. 2. 3 Realizace cyklů PDCA a SDCA.....	5
2. 2. 4 Kvalita na prvním místě	8
2. 2. 5 Mluví za vás data	8
2. 2. 6 Následující výrobní proces je vaším zákazníkem	9
2. 3 tři Základní pravidla filozofie Kaizen.....	9
2. 3. 1 Hospodaření	10
2. 3. 2 Odstranění muda	11
2. 3. 3 Standardizace	14
2. 3. 4 Železná pravidla řízení pracoviště (gemba)	15
2. 4 Nástroje pro řešení problému podle Kaizen.....	15
2. 4. 1 Paretovy grafy.....	16
2. 4. 2 Grafy příčin a následků	16
2. 4. 3 Sloupcový diagram.....	20
2. 4. 4 Kontrolní schéma.....	20
2. 4. 5 Tečkový diagram	20
2. 4. 5 Grafy	20
2. 4. 6 Kontrolní tabulky	20
2. 5 Příběh Kaizen	21
3 Charakteristika organizace	21
3. 1 Adaptace nováčku v bance ABX	21
3. 2 Pracovní náplní zaměstnanců je plnění požadavků v následujících oblastech.....	22
4 Možnosti aplikace Kaizenu v organizace	24
5 Uplatnění vybrané metody Kaizen v praxi.....	24
5. 1 Příběh Kaizen: Snížení odchodu nováčků z organizace	26
5. 1. 1 Volba projektu	26

5. 1. 2 Pochopení stávající situace a stanovení cíle	26
5. 1. 3 Analýza dat a identifikace příčin problému	27
6 Zavedení protipatření	30
6. 1 Zavedení cyklu PDCA.	30
6. 2 Potvrzení účinku opatření	31
6. 3 Vše standardizovat	32
6. 4 Prozkoumání výše popsaného procesu a pracování na dalších krocích.....	32
7 Závěr.....	33
Seznam použité literatury.....	34

1 úvod

Tématem této bakalářské práce je neustálé zlepšování kvality na pracovišti neboli zlepšování na základě uplatnění filozofie Kaizen.

Podle některých makroekonomů máme ekonomickou recesi alespoň prozatím za sebou, ovšem jiného názoru jsou některé české společnosti. Není tedy divu, že se každá organizace snaží dosáhnout co nejnižších nákladů. Snížit však náklady není jednoduché, nicméně japonské firmy jsou v tomto směru o pár kroků dopředu a je zde tedy na místě, podívat se, co stojí za jejich úspěchem. Pozoruhodné je to, že odpovědí je jedno jediné slovo, a to Kaizen. Co stojí za tímto slovem, které když zadáme do vyhledávače google, nalezneme přes 6 miliónů výsledků?

Cílem této bakalářské práce je objasnění filozofie Kaizen a následně aplikování vybraných nástrojů v nejmenované organizaci, která bude pro účely bakalářské práce nazvána jako společnost ABX.

První část bude věnována seznámení se s filozofií Kaizen, jejími pravidly, nástroji a případovou studií Kaizen. Další část má za úkol přiblížit organizaci a následně zhodnotit, zda je možné nástroje Kaizenu uplatnit ve výše uvedené společnosti ABX.

Praktická část je věnována příběhu Kaizen, který bývá obecně nazýván případová studie. Jde o standardizovaný postup řešení problémů, který se používá na každé úrovni organizace. Zde bude přesně definovaný problém a jeho možné příčiny pomocí nástroje Ishikawův diagram. Tím problémem bude odchod nováčků z organizace neboli fluktuace zaměstnanců, kteří v organizaci pracují kratší dobu jak jeden rok. Fluktuace je do jisté míry žádoucí, protože příchod nováčků může přispět k dynamičnosti společnosti, odbourat stereotypy a celkově obohatit jednotlivé organizace. Pokud je však fluktuace vysoká, přináší negativa do celé řady činností, jako například vysoké náklady na zaškolení stále nových pracovníků. Cílem této práce bude tedy snížení fluktuace alespoň o 20 % do jednoho roku, a to pomocí nástrojů Kaizenu.

V závěru práce budou navržena možná opatření, která by odstranila nebo alespoň snížila příčiny vzniku problému.

2 Teoretická a metodologická část

Zdrojem informací pro vypracování teoretické a metodologické části jsou převážně publikace od autora Masaaki Imaie Kaizen (2004) a Gemba Kaizen (2005).

2. 1 Charakteristika filozofie Kaizen

Kaizen je slovo pocházející z Japonštiny a znamená neustálé zdokonalování. „Kai“ (změna) + „zen“ (dobrý, lepší) = změna k lepšímu. Netýká se pouze výrobního procesu nebo managementu, ale také například osobního života. Filozofie Kaizen předpokládá, že náš způsob života – ať už se jedná o život pracovní nebo rodinný – by měl být zaměřený na neustálém zdokonalování. Musím souhlasit s autorem publikace Gemba Kaizen Masaaki Imaiem, že právě filozofie Kaizen se zasloužila o japonský ekonomický úspěch. Pro mnoho Japonců je tato koncepce naprosto přirozená a samozřejmá a ani si neuvědomují, že se podle ní řídí. Jelikož koncepce Kaizen je založena na zdravém rozumu a nízkých nákladech, obnáší i nízká rizika. Probíhá postupně, nenápadně, a přesto přináší dramatické výsledky. Manažeři se tak mohou kdykoliv vrátit ke způsobu, kterým dělali věci předtím, aniž by bylo vynaloženo vysokých nákladů. Zdokonalování se netýká pouze manažerů, ale i řádových zaměstnanců.

„Většina „typicky japonských“ manažerských praktik, jako je absolutní kontrola kvality, kroužky kontroly kvality a vztahy na pracovišti, lze zredukovat na jediné slovo: Kaizen. Používání termínu Kaizen namísto populárních pojmů jako je produktivita, absolutní kontrola kvality (TQC), nulová poruchovost (ZD), právě včas (JIT) a systém zlepšovacích návrhů mnohem přesněji napovídá, co se děje v japonském průmyslu. Kaizen je zastřešujícím pojmem pro všechny tyto praktiky. Nicméně musíme hned dodat, že tyto praktiky nejsou pouze součástí japonského managementu, ale měly by být spíše považovány za rozumné principy managementu jako takového. Následováním správných kroků a správnou aplikací příslušných procesů může z koncepce Kaizen profitovat jakákoli společnost v kterékoli zemi.“ Viz [2] str. 20.

Podle J. Košturiaka, Z. Frolíka a kolektivu je Kaizen postavený na dvou slovech:

- Zlepšování – všechno se dá zlepšovat – kvalita, plnění termínu, produktivita i náklady.
- Neustálé – nic na světě není pevně dáno, vše se neustále mění a vyvíjí – trhy, výrobky, zákazníci a jejich požadavky.

Kaizen neznamena přenesení zodpovědnosti managementu na nepřipravené pracovní skupiny ve výrobě, nejsou to ani náhodné schůzky na řešení akutních problémů v oblasti

kvality, seřizování nebo nákladů. Kaizen je dokonale propracovaný organizovaný systém práce používaný prakticky ve všech vyspělých světových firmách.

Základními zásadami Kaizen podle J. Košturiaka, Z. Frolík a kolektivu jsou:

- Každému zlepšení, i kdyby bylo jen málo významné, se musí věnovat pozornost.
- Kaizen je otevřený pro každého. Všichni pracovníci mohou participovat na procesu zlepšování.
- Dříve, než se nějaké zlepšování zavede, musí být přesně analyzováno s ohledem na existující stav a možné pozitivní nebo negativní vlivy.
- Kaizen představuje 50 % práce dobrého manažera.
- Management má dva hlavní úkoly – vytvoření a udržování standardů a jejich zlepšování.
- Vyzdvihování úlohy pracovního týmu, podpora participace a iniciativy pracovníků při řešení problémů.
- Řešení hledat pomocí pracovních schůzek týmu pod vedením moderátora. Důležitá je dobrá příprava a vedení schůzky, jakož i výběr témat a zabezpečení prosazení realizace přijatého řešení.
- Informovanost o aktuálním stavu ve výrobě, problémech a podnikových cílech, navigace procesu zlepšování na oblasti, které tvoří omezení, resp. úzká místa v podniku.
- Silná podpora ze strany vedení podniku. Kaizen je postavený na aktivitách zdola, ale vyžaduje silnou podporu shora.
- Vytvoření organizačních předpokladů pro zlepšení možností komunikace mezi pracovníky (konzultační místnosti, návštěvy pracovníků managementu ve výrobě, komunikace v průběhu výroby apod.)
- Motivace pracovníků – spoluúčast na úspěchu. Materiální a finanční ohodnocení dobrých řešení.
- Podpora zlepšení, která se dají rychle vyhodnotit a realizovat a nevyžadují vysoké investice.

2. 2 Hlavní pojmy koncepce Kaizen

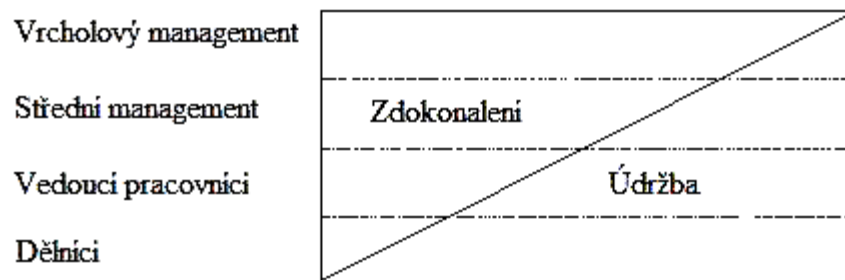
Aby byli manažeři schopni uskutečnit strategii Kaizen, musí se naučit realizovat určité základní koncepce a systémy:

- Kaizen a management,
- proces versus výsledek,
- realizace cyklů PDCA/SDCA,
- kvalita na prvním místě,
- mluví za vás data,
- následující výrobní proces je vaším zákazníkem.

2. 2. 1 Kaizen a management

V kontextu filozofie Kaizen má management dvě hlavní funkce a těmi jsou: údržba a zdokonalování (viz obr. 2 – 1: „Japonské vnímání jednotlivých pracovních pozic“). Údržba se týká aktivit, které jsou zaměřeny na udržování stávajících manažerských, provozních a technologických standardů prostřednictvím vzdělávání a disciplíny. Každodenní činnosti podniku fungují podle určitých daných plánů. Pokud jsou tyto plány formálně zapsány, stávají se z nich standardy. Každý podnik by se měl snažit nejen o to, držet se stávajících standardů, ale rovněž vylepšovat je, aby bylo možné pozvednout platné standardy na vyšší úroveň.

Zdokonalování lze klasifikovat jako buď Kaizen nebo inovaci (viz Obr. 2-2: „Zdokonalení rozdělené mezi inovaci a Kaizen“). Kaizen označuje drobná zdokonalení jako výsledek neustále probíhajícího procesu. Inovace znamená výrazná zlepšení jako výsledek rozsáhlých, mnohdy finančně nákladných, investic do nových technologií nebo zařízení. Kaizen klade důraz na lidské úsilí, vzdělání, komunikaci, týmovou práci a sebedisciplínu, tedy přístup založený na zdravém rozumu a nízkých nákladech. Jelikož jsou manažeři často fascinováni inovací, mají tendenci být netrpěliví a přehlížet dlouhodobé přínosy koncepce Kaizen.



Obr. 2 - 1 „Japonské vnímání jednotlivých pracovních pozic“

(zdroj: Imai, 2005)



Obr. 2-2: „Zdokonalení rozdělené mezi inovaci a Kaizen“

(zdroj: Imai, 2005)

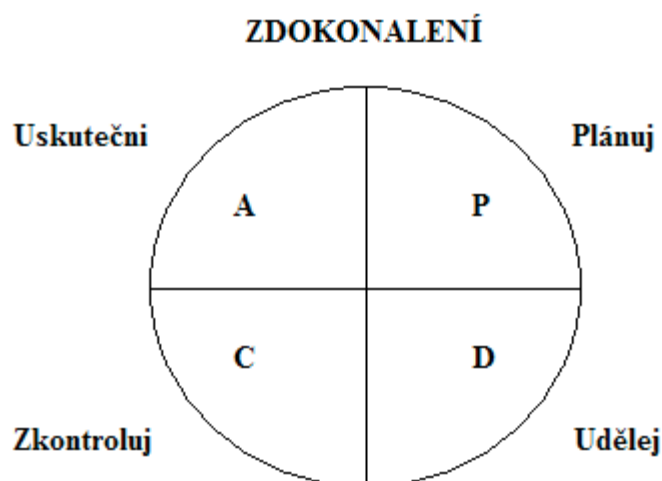
2. 2. 2 Proces versus výsledek

Podle Masaaki Imaie Kaizen podporuje myšlení, které se orientuje na proces, protože aby se zdokonalily výsledky, musí se zdokonalit procesy, jež k nim vedou. Selhání snahy dosáhnout plánovaných výsledků je selháním procesu. Management musí takové chyby v procesu odhalit a opravit. Aby došlo k úspěchu procesu Kaizen, aktivita vrcholového managementu musí být demonstrována okamžitě a neustále.

2. 2. 3 Realizace cyklů PDCA a SDCA

Prvním krokem v procesu Kaizen je zavedení cyklu plánuj – udělej – zkontroluj – uskutečni (anglicky plan – do – check – act PDCA) jako nástroj, který zajišťuje kontinuitu

procesu udržování a zdokonalování standardů. Je jedním z nejdůležitějších pojmů celého procesu (viz Obr. 2-3: „Cyklus plánuj, udělej, zkontroluj, uskutečni (PDCA)“)



Obr. 2-3: „Cyklus plánuj, udělej, zkontroluj, uskutečni (PDCA)“

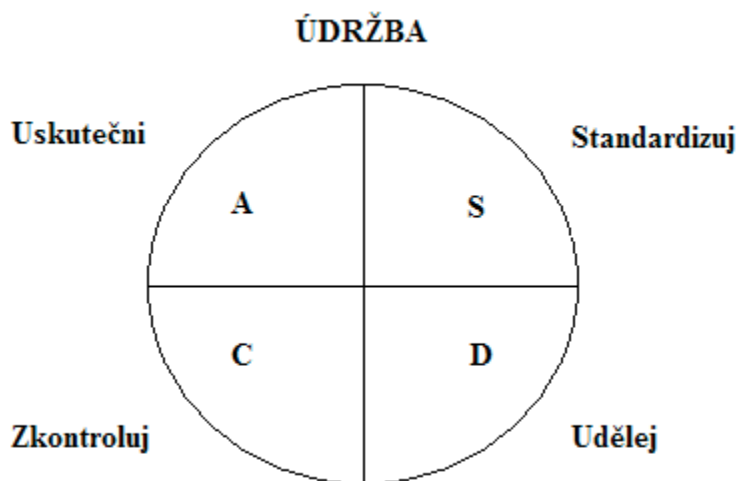
(zdroj: Imai, 2005)

- **Plánuj** – týká se zavedení cíle zdokonalení a plánu činnosti, pro dosažení naplánovaného cíle. Jelikož Kaizen je způsobem života, v každém okamžiku by měl existovat nějaký cíl zdokonalení.
- **Udělej** – znamená realizaci plánu činnosti.
- **Zkontroluj** – obnáší určení a rozhodnutí, zda realizace probíhá správně a přináší plánované zdokonalení.
- **Uskutečni** - znamená provést a standardizovat nové postupy, které by zabránily návratu původního problému nebo nastavit další cíle pro zdokonalení.

Jelikož cyklus PDCA probíhá neustále, jakmile dojde ke zdokonalení, výsledný setrvalý stav se stává dalším cílem zdokonalení. PDCA znamená to, že se nikdy nespokojíme se setrvalým stavem. Management musí cyklus PDCA stále iniciovat opakovaně zaváděnými cíli, protože zaměstnanci dávají přednost setrvalým stavům.

Na začátku je jakýkoli nový pracovní proces nestabilní. Před zahájením cyklu PDCA je nutné stabilizovat stávající procesy. Cyklus stabilizování stávajících procesů bývá často označován

jako: standardizuj – udělej – zkontroluj – uskutečni (anglicky standardize – do – check – act SDCA) – viz Obr. 2-4: „Cyklus standardizuj, udělej, zkontroluj, uskutečni (SDCA)“



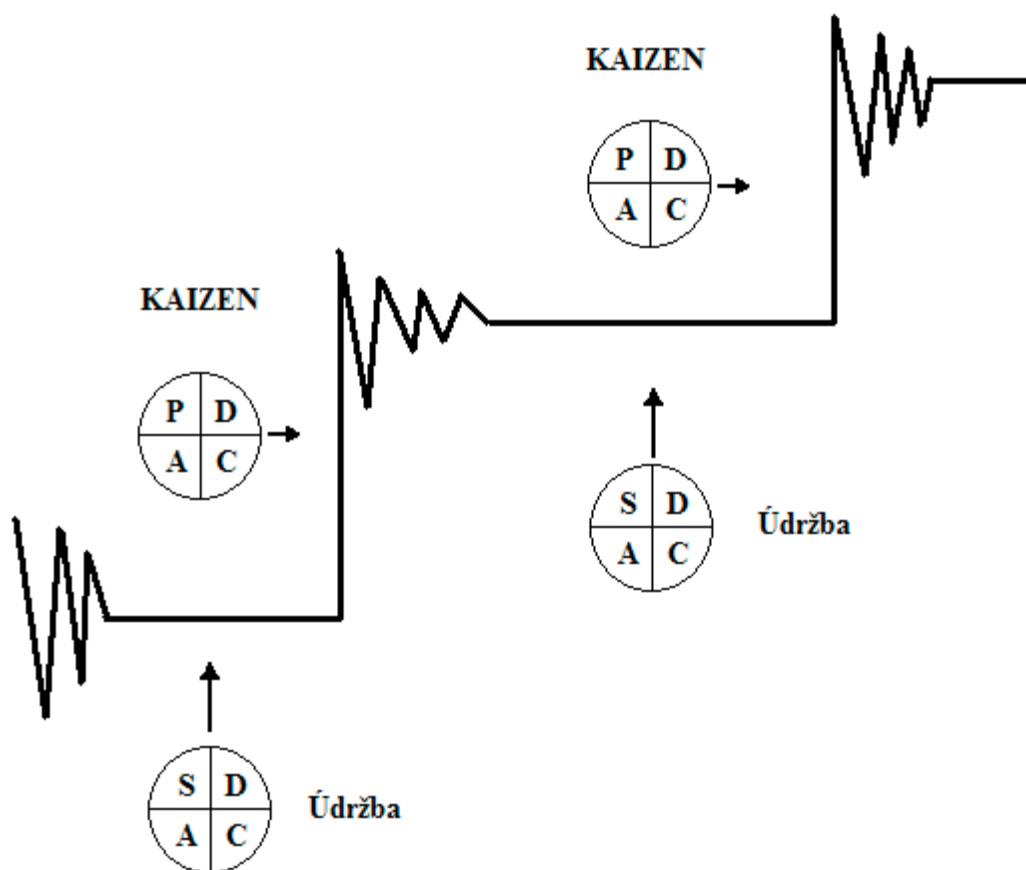
Obr. 2-4: „Cyklus standardizuj, udělej, zkontroluj, uskutečni (SDCA)“

(zdroj: Imai,2005)

Když se ve stávajícím procesu vyskytne abnormalita, musíme si podle Masaaki Imaie položit následující otázky:

- Stalo se to proto, že jsme neměli standard?
- Stalo se to proto, že tento standard nebyl dodržován?
- Nebo se to stalo proto, že tento standard nebyl adekvátní?

Až poté, co se stanoví a dodrží standard a tím je stabilizován proces, bychom měli přejít k cyklu PDCA. Cyklus SDCA standardizuje a stabilizuje stávající procesy (takže se týká údržby), zatímco PDCA se týká zdokonalování stávajících procesů. Vzájemný vztah těchto dvou zmíněných cyklů můžeme vidět na Obr. 2-5: „Interakce cyklů PDCA a SDCA s koncepcí Kaizen a údržbou“.



Obr. 2-5: „Interakce cyklů PDCA a SDCA s koncepcí Kaizen a údržbou“

(zdroj: Imai, 2004)

2. 2. 4 Kvalita na prvním místě

Z nejdůležitějších cílů, kterými jsou kvalita, náklady a dodávka, by nejvyšší váhu měla mít kvalita. Pokud bude služba či produkt postrádat kvalitu, pak u zákazníka neobstojí, ani když bude mít atraktivní cenu nebo výhodné podmínky dodávky. Praktikovat přesvědčení „kvalita na prvním místě“ vyžaduje od manažerů určitou oddanost, protože jsou často vystaveni pokušení hledat určité kompromisy při plnění podmínek dodávky nebo při snižování nákladů. Tím riskují nejen kvalitu, ale také život své firmy.

2. 2. 5 Mluví za vás data

Kaizen je proces řešení problémů. Aby bylo možné problém správně pochopit a následně vyřešit, musí se na něj nejdříve přijít a následně o něm shromáždit určité informace

a následně je analyzovat. Snažit se vyřešit problém bez toho, aniž bychom znali tvrdá data, znamená to, že se musíme spoléhat na pocity a předtuchy, což není příliš objektivní či vědecký přístup.

2. 2. 6 Následující výrobní proces je vaším zákazníkem

Každá práce se skládá ze sérií procesů a každý proces má jak svého dodavatele, tak odběratele, tedy zákazníka. Informace (materiál) poskytnutá procesem A (dodavatelem) je rozpracována nebo zdokonalena v procesu B a následně poslána do procesu C. Každý následující proces by tak měl být vždy považován za koncového zákazníka. Tato skutečnost by měla vést k tomu, že nikdy nepustíme předanou informaci (vadný díl) do následujícího procesu. Pokud se tak chovají všichni v dané organizaci, externímu zákazníkovi na trhu se dostane zboží či služba vyšší kvality.

2. 3 tři Základní pravidla filozofie Kaizen

- Hospodaření
- Odstranění muda
- Standardizace

Hospodaření nelze oddělit od kvalitního managementu. Prostřednictvím kvalitního hospodaření má zaměstnanec možnost si osvojit sebedisciplínu, kterou bude pravidelně uplatňovat. Pokud zaměstnanci nemají sebedisciplínu, není možné nabídnout zákazníkovi kvalitní službu či produkt.

Slovo muda pochází, stejně jako Kaizen, z japonštiny a jeho význam je plýtvání či zmar. Jakákoliv činnost nepřidávající hodnotu je muda. Zaměstnanci, stroje a materiál na pracovišti (gemba = pracoviště, místo kde probíhá určitá činnost nebo proces) buď hodnotu přidávají, nebo nikoliv. Příklad, který udává Masaaki Imai ve své knize Gemba Kaizen (2005) poukazuje na to, jak může být odstranění muda nejefektivnějším způsobem, jak zlepšit produktivitu a snížit provozní náklady.

Příklad: Předpokládejme, že zaměstnanci přidávají devět částí muda na každou jednu část přidané hodnoty. Jejich produktivitu lze zdvojnásobit snížením muda na osm částí a tudíž zvýšením přidané hodnoty na dvě části.

Z výše uvedeného příkladu je tudíž patrné, že Kaizen klade důraz spíše na odstranění muda na pracovišti než na zvyšování investic v naději, že to povede k vyšší přidané hodnotě.

Třetím pravidlem filozofie Kaizen je standardizace. Standard můžeme přesně určit jako nejlepší způsob, jak udělat danou činnost. V případě služeb a produktů vznikajících jako série procesu musí určitý standard platit v každém z těchto procesů, aby byla zajištěna kvalita. Dodržování standardů představuje způsob, jak zabezpečit kvalitu v každém z těchto procesů a předejít opakování chyb.

Je dáno obecné pravidlo, že zavedením kvalitního hospodaření na pracovišti se počet chyb snižuje na polovinu a standardizací se snižuje o další polovinu z tohoto nového čísla. I přesto mnozí manažeři raději zavádějí na pracovišti statistický proces kontroly a kontrolní tabulky místo toho, aby měli snahu pracoviště především uklidit, odstranit muda nebo standardizovat.

2. 3. 1 Hospodaření

Hospodaření neboli 5 kroků dobrého hospodaření bývá často nazýváno zkratkou 5S, 5C, 5U (Tab. 4-1: „5 kroků dobrého hospodaření“) a tyto kroky vznikly zásluhou intenzivní práce mnoha lidí ve výrobní sféře.

1. Krok: oddělení nezbytných od zbytečných věcí na pracovišti. Zbytečné věci na pracovišti jsou odstraněny.
2. Krok: uspořádání všech nezbytných věcí, tak aby se k nim mohl pracovník snadno dostat a byly uspořádány přehledným způsobem.
3. Krok: odstranění nečistot na strojích i na pracovišti. Odstranění zdrojů, které tyto nečistoty způsobují.
4. Krok: čištění a kontrola musí být pro každého rutinní záležitostí.
5. Krok: zavedení standardů tak, aby se 4 předchozí kroky mohly stále opakovat a následně zdokonalovat.

	Japonské pojmenování 5S	Anglické pojmenování 5S	Anglické pojmenování 5C
1.	Seiri	Sort	Clear out
2.	Seiton	Straighten	Configure
3.	Seiso	Scrub	Clean and check
4.	Seiketsu	Systematize	Conform
5.	Shitsuke	Standardize	Custom and practice

Tab. 2-6: „5 kroků dobrého hospodaření“

(vlastní zdroj)

2. 3. 2 Odstranění muda

Ráda bych tuto kapitolu začala velice zajímavým odstavcem, který jsem si přečetla v knize Gemba Kaizen od autora Masaaki Imaie.

„Jednoho dne, poté, co pozorně sledoval obsluhu strojů při práci, sdělil Taiichi Ohno svým zaměstnancům: „Mohl bych vás požádat, abyste alespoň hodinu denně pracovali?“ Dělníci měli za to, že celý den tvrdě pracují a tato poznámka se jim vůbec nelíbila. Nicméně pan Ohno chtěl vlastně říci toto: „Mohli byste alespoň hodinu denně provádět práci, která přidává hodnotu?“ Věděl totiž, že většinu pracovní doby se zaměstnanci různě pohybují po pracovišti, aniž by jakkoli přidávali hodnotu. Aktivitu, která nepřidává žádnou hodnotu, označujeme v japonštině slovem muda. Ohno byl první, kdo si uvědomil obrovské množství muda na pracovištích a v provozech. „[2]

Jak už bylo výše zmíněno, muda znamená odpad či plýtvání. Taiichi Ohno klasifikoval muda na pracovišti do sedmi následujících kategorií:

1. Muda nadprodukce
2. Muda zásob
3. Muda oprav a zmetků
4. Muda pohybu
5. Muda zpracování
6. Muda čekání

7. Muda dopravy

Muda nadprodukce je funkcí mentality vedoucího výrobní linky, který se obává poruchy strojů, výroby zmetku nebo absence dělníku, a tak vyrábí víc, než je potřeba – jen pro jistotu. Výroba většího množství, než je potřebné, má za následek ohromné plýtvání - spotřebování surovin dříve, než jsou potřeba, plýtvání lidskými a energetickými vstupy, plýtvání kapacitou výrobního zařízení, prostorové náklady na uskladnění, atd.

Zásobou se rozumí finální produkty, rozpracované produkty, součástky, které nepřidávají žádnou hodnotu. Ba naopak zvyšují provozní náklady zabíráním místa. Na zásoby na skladu sedá prach, časem klesá kvalita a v nejhorším případě mohou být tyto zásoby zničeny nebo poškozeny při požáru či jiné pohromě. Pokud by muda zásob neexistovala, bylo by možné se vyhnout velkému plýtvání. Zásoby jsou podle Masaaki Imaie často přirovnávány k hladině vody, která zakrývá určité problémy. Pokud je hladina zásob vysoká, nikdo se fakticky nezabývá takovými problémy, jako je kvalita, prostoje a absence, a tím se ztrácejí příležitosti jakéhokoli zlepšování. Nižší hladina zásob nám napomáhá zjistit problémové oblasti a zabývá se problémy „vyplavanými na povrch“. Právě o to se snaží systém „právě v čas“ - v okamžiku, kdy hladina zásob začne klesat, dosáhne hladiny kusové výroby, Kaizen se stane nutnou každodenní činností.

Mezi ohromné plýtvání zdroji a prací patří výroba zmetků, které se často musí vyhodit. V moderním prostředí masové výroby mohou výrobní stroje často vychrlit velké množství vadných produktů, než je problém vůbec spatřen. Proto je vhodné, aby u těchto zařízení byla neustále v pohotovosti obsluha, která může stroj kdykoliv zastavit, jakmile dojde k poruše.

Jakýkoliv pohyb zaměstnance, který není přímo spojen s přidanou hodnotou, je neproduktivní. Ke zvedání a přenášení těžkých předmětů by nemělo docházet. Nejen proto, že je to fyzicky náročné, ale toto přenášení představuje velkou muda. Pokud dochází k častému přenášení, lze tuto muda odstranit změnou uspořádání. Často dochází k tomu, že dělník musí pro materiál udělat dva kroky, následně uchopí pravou rukou potřebný kus, poté přehodí do levé a vloží do stroje. K odhalení muda pohybu musíme pečlivě sledovat to, jak zaměstnanec používá ruce a nohy. Nenáročné přemístění materiálů může zaměstnanci ušetřit spoustu času a zaměstnanec tak může zvýšit svoji produktivitu jednoduchým přemístěním materiálu z místa na místo.

Pod pojmem zpracování rozumíme určitou modifikaci produktu nebo informace. Nevhodná technologie nebo nevhodné provedení může vést k muda. Často muda zpracování vzniká při neschopnosti sladit určité výrobní úkony.

K muda čekání dochází tehdy, musí-li ruce zaměstnance zahálet, tedy kdykoli dojde k zastavení práce z důvodu nerovnováhy na lince, nedostatku materiálu nebo také když zaměstnanec pouze sleduje stroj. I přesto, že obsluha linky může zdánlivě tvrdě pracovat, může muda vznikat ve formě vteřin nebo minut, kdy obsluha čeká na další výrobek a pouze výrobní linku pozoruje.

Společně s nadměrnými zásobami a čekáním je muda dopravy velmi viditelnou formou plýtvání. Doprava je nepostradatelnou součástí výrobního procesu i přesto, že nepřidává žádnou hodnotu. Hrozné na tom je i to, že během pohybu materiálu či produktu může dojít k poškození. K odstranění muda dopravy může dojít například reorganizací zásob a výrobního zařízení.

S muda času se setkáváme každodenně. V kanceláři s muda času se můžeme setkat tehdy, pokud například dokument nebo nějaká informace leží na stole či počítači a čeká na podpis nebo rozhodnutí. Tento typ muda je častější v sektoru služeb, ale každý z nás může muda času objevit v každodenním životě, jako je například čekání na autobus, čekání ve frontě v obchodě, čekání na veřejných WC. Bohužel odstranění této muda často není v našich silách. Častou muda času u studentů je skutečnost, kdy student odkládá studování na později, zatímco nechce dělat další činnost, protože ví, že by se měl věnovat studiu.

Můžeme se v literatuře setkat se zkratkou 3MU, která v sobě skrývá právě muda, ale také další termíny, kterými jsou mura a muri. O mura (nepravidelnost) se jedná tehdy, když dojde k narušení hladkého toku práce stroje a jeho obsluhy. Muri (namáhavá práce) znamená namáhavé podmínky pro zaměstnance i stroje. Například když nově přijatý zaměstnanec dostane práci zkušeného zaměstnance bez dostatečného zaškolení. Práce pak je pro nového zaměstnance namáhavá, zaměstnanec je pomalejší a může se dopouštět i chyb – čímž vzniká opět muda. Muri představuje i fyzickou námahu pracovníka (výrazný pot) nebo i stroje (stroj při nadměrném zatížení vydává nepřirozené, divné zvuky).

Kombinace muda, mura a muri tak slouží jako praktická kontrola všech odchylek na pracovišti. Ze všech aktivit v rámci koncepce Kaizen je nejjednodušší začít právě

s odstraněním muda, jelikož obnáší nízké nebo žádné náklady. Jakmile získáme potřebné dovednosti, není pro nás příliš těžké identifikovat muda.

2. 3. 3 Standardizace

Kde nejsou standardy, nemůže být Kaizen.

Taiichi Ohno

Jak už bylo výše zmíněno, standardem se rozumí nejlepší způsob, jakým bude provedena daná činnost. Někdy v člověku pojem standard vyvolává negativní pocit, ale přesto jsou standardy nedílnou součástí gemba Kaizen a vytvářejí tak základ pro každodenní zdokonalování. V dnešní době mohou mít zaměstnanci pocit, že by neměli být svazováni standardy a že jsou lidskými bytostmi, které by měly mít dostatek svobody ke způsobu provádění své práce. Je však důležité odlišovat „ovládání“ od „řízení“ zaměstnanců. Pokud manažer provádí kontrolu, kontroluje proces, nikoliv lidi. Řidič automobilu také musí dodržovat standardy (předpisy), ale má svobodu v tom, že může jet tam, kam se mu zachce. Kdykoli se objeví nějaký problém nebo odlišnost, manažer musí vše prošetřit, identifikovat příčinu a obměnit stávající standardy, případně zavést nové standardy, aby se tato událost již neopakovala. Pokud jsou standardy řádně zavedeny a zaměstnanci je dodržují při své práci bez jakýchkoli abnormalit, tak je výrobní proces pod kontrolou. Další krok je pozměnit tento setrvalý stav a zvednout standardy na vyšší úroveň. V tento okamžik se realizuje již výše zmíněný cyklus PDCA.

2. 3. 3. 1 Typy standardů:

- Manažerské standardy, které jsou nezbytné pro řízení zaměstnanců a administrativní účely. Jsou nimi administrativní předpisy, směrnice pro personální politiky, popisy jednotlivých pracovních zařazení, atd.
- Provozní standardy se zabývají tím, jak zaměstnanci provádějí svoji práci tak, aby dosáhli co nejvyšší kvality a uspokojili tak zákazníka.

2. 3. 3. 2 Klíčové vlastnosti standardů

Standardy mají podle Masaaki Imaie následující klíčové vlastnosti:

- Představují nejlepší, nejsnadnější a nejbezpečnější způsob, jak provádět danou práci.
- Nabízí nejlepší způsob, jak zachovat know-how a odborné znalosti.
- Poskytují způsob měření výkonu.
- Ukazují vztah mezi příčinou a následkem.

- Poskytují základ pro udržování i zlepšování.
- Poskytují cíle a specifikují úkoly v oblasti školení zaměstnanců.
- Tvoří základnu pro audity a diagnózy.
- Poskytují prostředky, jak zabránit opakování chyb a minimalizovat variabilitu.

Standardizace je tedy nepostradatelnou součástí zajištění kvality a bez zavedení standardů není způsob, jak vybudovat životaschopný systém dosahování kvality.

2. 3. 4 Železná pravidla řízení pracoviště (gemba)

Většina manažerů dává co by pracovišti přednost své kanceláři a snaží se držet opodál od toho, co se děje v provozu. Do kontaktu s realitou přicházejí pouze prostřednictvím denních, týdenních či dokonce měsíčních zpráv a porad.

Prvním krokem pro efektivní řízení výroby je být v kontaktu s pracovištěm a rozumět všemu, co se na pracovišti děje. Proto platí podle Masaaki Imaie pět železných pravidel řízení pracoviště:

1. Vyskytne-li se problém (abnormalita), nejdříve běžte na gemba.
2. Zkontrolujte gembutsu (relevantní objekty).
3. Na místě podnikněte dočasná protiopatření.
4. Najděte původní příčinu problému.
5. Zaveďte standard, aby se problém neopakoval.

2. 4 Nástroje pro řešení problému podle Kaizen

Jsou dány dva rozdílné přístupy k řešení problémů. První přístup používáme v případě, že máme k dispozici dostatek dat a je naším úkolem na základě těchto dat vyřešit daný problém. Druhý přístup je tehdy, když nemáme dostatek dat k dispozici.

Sedm statických nástrojů používaných pro analytické řešení problémů podle Masaaki Imaie:

1. Paretovy grafy
2. Grafy příčiny a následku
3. Sloupcový diagram
4. Kontrolní schéma
5. Tečkový diagram

6. Grafy
7. Kontrolní tabulky

2. 4. 1 Paretovy grafy

Paretovy grafy klasifikují problémy podle příčiny a jevu. Graficky znázorňujeme problémy podle jejich důležitosti a používáme sloupcového grafu ukazujícího celkové množství ztracené hodnoty. Při tvoření Paretova grafu se držíme tří kroků. Vycházíme z dat, které máme uspořádány do přehledné tabulky. První řádek tabulky tvoří pojmenování vady (vady zastupují písmena) a druhý tvoří četnost výskytu vady.

1. Krok: seřadíme jednotlivé vady podle velikosti četnosti od nejčastějšího výskytu po nejméně častý. Zaznamenejme tyto hodnoty prostřednictvím sloupcového znázornění.
2. Krok: první sloupeček necháme a druhý „vytáhneme“ nad sloupec první. Pokud první sloupec dosahuje hodnoty 12, pak následující sloupec bude právě v hodnotě 12 začínat. Třetí sloupec pak „vytáhneme“ nad druhý atd. Nyní takto vytvořený graf tvoří grafické znázornění celkového počtu vad.
3. Krok: nyní se ptáme, jaké vady představují většinu výskytu. V případě tvoření paretových grafů za většinu považujeme hodnotu okolo 80 %. Pokud je $60 = 100 \%$, pak 80 % představuje hodnota 48. Rovnoběžka vedena v hodnotě 48 nám rozdělí „vytažené“ sloupce na 2 části. Kolmice k této rovnoběžce vedena místem, kde dochází k rozdělení „vytažených“ sloupců, nám znázorňuje rozdělení vad na menšinu a většinu. Sloupce v levé části nám představují 80% všech vad. Pokud se zaměříme na odstranění právě těchto vad, pak máme většinu zmetkovosti vyřešené. Pokud máme dostatek dat, pak nám často vychází platné Paretovo pravidlo 80 / 20, že 20 % příčin nám způsobuje 80 % důsledků.

2. 4. 2 Grafy příčin a následků

Často tento graf bývá nazýván podle autora, japonského universitního profesora Prof. Kaoru Ishikawy, který stál u zrodu kroužků kvality v Japonsku v 50. letech. V některé literatuře můžeme tento graf najít také pod pojmenováním graf rybí kosti nebo metoda 4M (níže bude vysvětleno, proč 4M). Používá se tehdy, kdy je nám znám nějaký problém a my hledáme

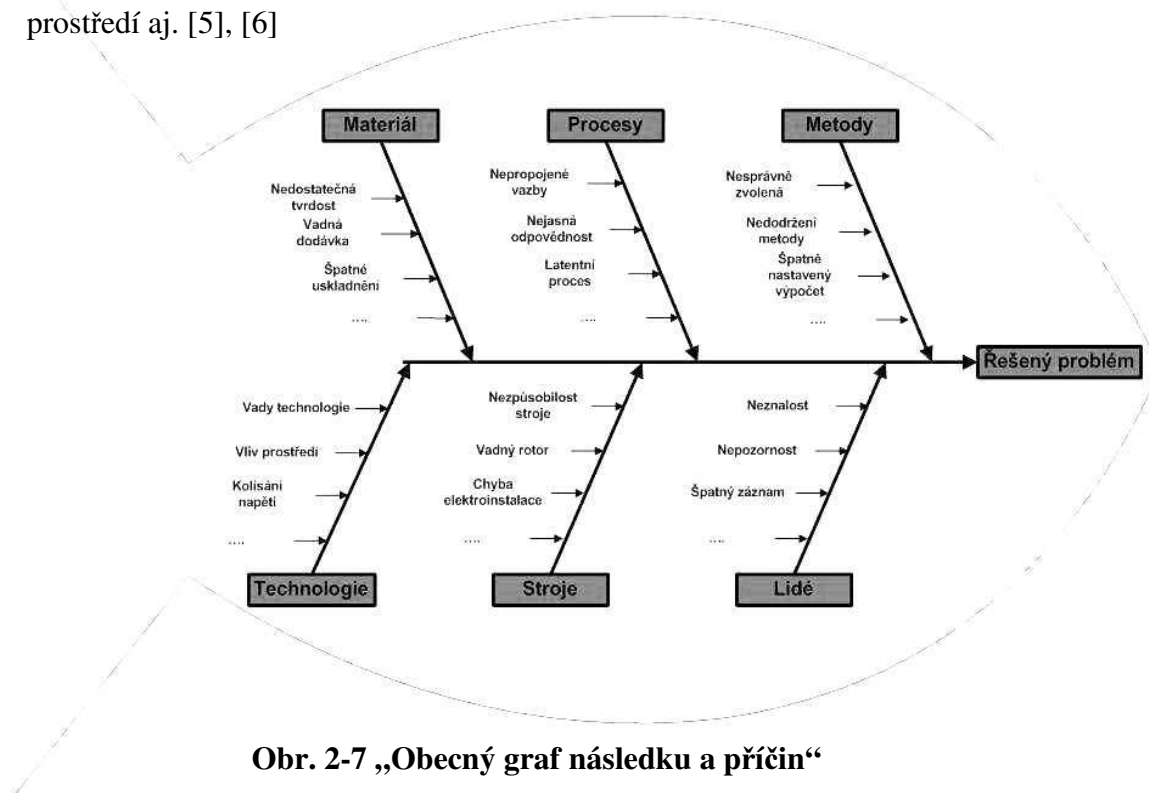
příčiny, které tento problém mohou způsobit – každý následek má příčinu (nebo jejich kombinaci). Hledáme tedy příčiny, nikoliv důsledek.

Postup při aplikaci podle Mgr. Jana Kováce, PhD.:

1. **Krok:** řešitelé přesně zformulují a napíší problém, který budou řešit do připraveného grafu připomínajícího rybí páteř.
2. **Krok:** zanesení hlavních kategorií příčin a důsledků, na kterých se skupina shodla, do grafu. Mezi základní oblasti patří (Obr. 5-2: „Ishikawův diagram“)

- Lidé (Man)
- Metody (Methods)
- Materiál (Material) => 4M
- Mechanika (Mechanism)

Tyto základní oblasti, jak vidím na obr. 2-7: Obecný graf následku a příčin, můžeme doplnit o další, jako jsou například procesy a technologie nebo znalosti, informace, prostředí aj. [5], [6]



Obr. 2-7 „Obecný graf následku a příčin“

(zdroj: http://www.vlastnicesta.cz/originaly/kategorie/93_41_original.jpg)

3. **Krok:** brainstorming nebo brainwriting potenciálních příčin a sub-příčin problému. Seznam následujících pravidel, které by měly být dodržovány k zajištění co nejefektivnějšího výsledku.

- Při Brainstormingu je doporučený počet účastníků 7-10, nedoporučuje se ani více, ani méně.
- Přítomní účastníci jsou z různých oborů a s různou úrovní znalostí a zkušeností. Mohou se účastnit například i laici.
- Z důvodů autocenzury nápadů z respektu k autoritám nejsou vhodné rozdíly ve funkčním zařazení účastníků v dané organizaci.
- Účast na brainstormingu není povinná.
- Přesná formulace řešeného problému je účastníkům uvedena těsně před setkáním, aby neměli předsudky.
- Pomáhá neformální prostředí, tým, který se zná a neobává se tak toho, že se „shodí“ před ostatními.
- Dobrá nálada může napomáhat rozbíhavému myšlení.
- Celé setkání řídí moderátor, který může mít asistenta pro zapisování.

Postup je následující.

- Nápady jsou přednášeny volně a spontánně.
- Na nápady a myšlenky, které se rozvíjejí, nejsou uplatňována autorská práva předcházejícího diskutéra.
- Návrhy a myšlenky, které padnou, nejsou v průběhu jednání ostatními hodnoceny nebo kritizovány, i zdánlivě nejloupežší nápad může být inspirací pro ostatní.
- Při brainstormingu je důležitá kvantita nikoli kvalita.
- Zapisovatel heslovitě zapisuje viditelným způsobem všechny nápady na tabuli, flip chart atd. Čím více je nápadů, tím větší je pravděpodobnost, že bude nalezena ta nejlepší varianta.

Při brainwritingu jsou pravidla a postup obdobný jako u brainstormingu, ovšem doporučený počet účastníku je tu o něco nižší, a to 6. Nápady a myšlenky nejsou slovně sděleny, ale zaznamenávány na záznamový formulář. Při brainwritingu může být uplatněna metoda 6-5-3. 6 účastníků napíše za 5 minut 3 nápady. Následně

formuláře mohou kolovat a 3 nápady předcházejícího účastníka mohou podnítit následujícího k novému nápadu.

4. **Krok:** dozrání grafu.
5. **Krok:** dochází k bodovému ohodnocení příčin a následně se zjistí nejzávažnější příčiny. Každý účastník přidělí body podle vlastního uvážení nejpravděpodobnějším příčinám. Nejpravděpodobnější přidělí 3 body, následující 2 a podle jeho názoru nejméně pravděpodobné příčině přidělí bod 1.

Přínosy využívání diagramů:

- jsou jednoduše pochopitelné a použitelné,
- umožňují specifikovat příčiny problémů,
- zajišťují systémový přístup k řešení problémů,
- pomáhají dokumentovat myšlenky a závěry,
- jsou velmi názorné,
- jejich tvorbu je možno snadno podporovat počítačem,
- dávají techniku pro řešení kauzálních závislostí¹,
- umožňují využít metod týmové práce a skupinového řešení problémů,
- jsou vodítkem pro diskuze a výměnu názorů. Viz [7] str. 98.

¹ Kauzalita = příčinnost. Kauzální vztah je vztah mezi příčinou a jejím následkem.

2. 4. 3 Sloupcový diagram

Diagram je strukturované grafické znázornění pojmů, myšlenek, vztahů číselných, matematických a statistických údajů, které slouží k názornému objasnění. Zobrazuje data častosti, která jsou získána z měření, odráží vrchol okolo jisté hodnoty. Změna charakteristiky kvality je „rozložení“ a údaj představující častost formou sloupů je histogram. Tato metoda se používá nejčastěji pro určení problémů, a to kontrolou rozptylu², střední hodnoty³ a charakteru rozptylu. [10]

2. 4. 4 Kontrolní schéma

Existují dva typy odchylek: jednou je nevyhnutelná, která se objevuje za normálních podmínek a druhou odchylku je možné vysledovat podle příčiny – nazýváme ji „abnormální“.

2. 4. 5 Tečkový diagram

Tečkový graf je tvořen z dvou sad odpovídajících dat. Poměr mezi zanesenými tečkami označuje vztah odpovídajících dat.

2. 4. 5 Grafy

Používají se různé druhy grafů podle požadovaného tvaru a účelu analýzy např.:

- Sloupcový diagram
- Spojnicový diagram
- Koláčový graf
- Radarový graf

2. 4. 6 Kontrolní tabulky

Kontrolní tabulky nebo též kontrolní listy tabelují výsledky běžnou kontrolou situace. Zaznamenávají prvotní kvantitativní údaje o jakosti jako například počet a druh vad nebo problémů, které se vyskytly během výrobního procesu nebo při výstupní kontrole. Cílem této kontroly je získat informace o stavu kvality a dát odpovědným osobám možnost rozhodování se na základě faktů.

² Udává, jak moc náhodná veličina kolísá kolem střední hodnoty.

³ Střední hodnota je parametr rozdělení náhodné veličiny, který je definován jako vážený průměr daného rozdělení. V řeči teorie míry se jedná o hodnotu. [11]

2. 5 Příběh Kaizen

Příběh Kaizen je standardizovaný postup řešení problémů, který se používá na každé úrovni organizace. Podle Masaaki Imaie má příběh 8 následujících kroků:

1. Vybrat projekt
2. Pochopit stávající situaci a stanovit cíle
3. Analyzovat data a identifikovat tak původní příčiny problému
4. Zavést protiopatření
5. Potvrdit jejich účinek
6. Vše standardizovat
7. Prozkoumat výše popsany proces a pracovat na dalších krocích

3 Charakteristika organizace

ABX je akciovou společností s miliony klientů a má pevné postavení na českém trhu. Je orientovaná na drobné klienty, malé a střední firmy a na města a obce. Provozuje velmi mnoho bankomatů a poboček, vydala miliony platebních karet. Patří mezi významné obchodníky s cennými papíry na českém kapitálovém trhu. Je otevřenou společností, která pravidelně informuje veřejnost o aktuálním dění v bance.

3. 1 Adaptace nováčku v bance ABX

Banka ABX pomáhá nováčkům s profesní i sociální adaptací pomocí mentoringu. Mentoring je proces, ve kterém učitel (mentor) předává zkušenosti a vhodným způsobem radí nováčkovi (mentee). Mentor je nejčastěji starší spolupracovník, pokud možno ze stejné pracovní pozice jako nový zaměstnanec, s bohatými zkušenostmi a odbornou kvalifikací, která umožňuje napomáhat a radit svým méně zkušeným kolegům. Mentor je naopak obohacen o nové náměty a postřehy člověka, který přišel z externího prostředí a nepodléhá firemnímu stereotypu. Mentorem může být pouze ten zaměstnanec, který svým chováním naplňuje firemní hodnoty, etiku a je vzorem chování pro ostatní kolegy. Organizace nedoporučuje, aby mentorem byl manažer – pokud se tedy nejedná o nováčka – manažera.

Mentoring je v ABX povinný:

- pro nového zaměstnance ABX,
- pro zaměstnance po návratu z mateřské nebo rodičovské dovolené po více než 12 měsících,

- při přechodu na jinou pracovní pozici.

Mentoring je doporučení:

- pro zaměstnance po návratu z mateřské nebo rodičovské dovolené po méně než 12 měsících,
- při převodu do jiného útvaru (pracovní pozice zůstává nezměněna).

Nejčastěji mentor dělá pro nováčka to, že:

- poskytuje odborné a zkušené rady,
- ujasňuje fungování organizace,
- hodnotí kvalitu adaptačního procesu,
- sleduje, podporuje a kontroluje plnění úkolů,
- podává náměty a připomínky ke zlepšení, doporučuje vhodné školení,
- podněcuje pracovní chování,
- napomáhá zvýšit sebevědomí,
- učí svého žáka příkladem,
- umožňuje růst výkonu.

Mentoring v ABX se skládá ze základních částí, které se nazývají Modul A, B, C, D, E a Modul F (Příloha 1). Doba trvání je 3 měsíce, ovšem může následovat i pokračování mentoringu v délce 9 měsíců. Kurz může probíhat buď decentralizovaně (v příloze 1 označen ^{*)}) – je realizovaný na pobočkách ABX, centralizovaně (v příloze 1 označen ^{**}) – je realizovaný ve vzdělávacích střediscích ABX nebo jiných prostorách ABX a E-kurzy (v příloze 1 označeny ^{***}) – elektronické vzdělávání.[9]

3. 2 Pracovní náplní zaměstnanců je plnění požadavků v následujících oblastech

- **Objem produkce** - Pracovní náplní bankovního poradce je prodej produktů. V rámci splnění této povinnosti je stanoven prodejní plán, který sestává z bodového ohodnocení jednotlivých bankovních produktů a příslušného objemu určitého produktu, který musí daný poradce za kvartál prodat. Je to klíčový ukazatel kvality práce, a proto je na něj kladen velký důraz. Protože na něm také závisí mzdové

ohodnocení pracovníka, je vyvíjen velký tlak na jednotlivé poradce i týmy poradců. Někdy se splnění plánů stává přímo stresující situací a může se negativně projevit na ochotě mentora věnovat se svěřenému nováčkovi.

- **Aktivní nabídka další** - V rámci prodeje produktů je sledována i aktivní nabídka jednotlivých produktů klientovi, čímž je myšleno zjištění potřeby u klienta mít daný produkt a aktivní vysvětlení alespoň základních parametrů produktu. Aktivní nabídka je sledována u každého klienta a zaznamenávána do standardizovaného formuláře a denně zadávána do počítačového systému k dispozici vedení. Banka ABX vyžaduje, aby bylo aktivní nabídky využito u 50 % obslužených klientů. Skutečnost je však taková, že v průměru bývá aktivní nabídky využito asi u 25 % obslužených klientů. Aktivní nabídka je časově náročná (průměrně 20 min), zákazník musí mít ochotu komunikovat se zaměstnancem. Zákazníkům, kteří si přišli stěžovat na organizace ABX také nelze další produkty nabídnout. Dalšími zákazníky, u kterých nelze aktivní nabídky využít, jsou například studenti, kteří nemají dostatek potřebných financí, stejně jako důchodci, s vyřešenou finanční situací.
- **Počet odbavených klientů** - Počet obslužených klientů za pracovní den poradce. Sleduje se z provozních důvodů. Může se stát, že se na pobočce banky tvoří řady klientů čekajících na služby banky a pokud tato doba je delší, negativně tato skutečnost působí na image a pověst banky a kvality poskytovaných služeb.
- **Procento využití prodejního nástroje** - Jedná se o standardizovaný a strukturovaný proces prodejního rozhovoru. Vedením banky je vyžadováno jeho využití u 40 % obslužených klientů. Jeho využitím má být dosaženo splnění prodejních cílů banky. Použití prodejního nástroje je ovšem značně časově náročné a nelze ho realizovat naprosto s každým klientem. Pro některé poradce je proto splnění tohoto cíle obtížné. Na splnění tohoto ukazatele také závisí peněžní ohodnocení pracovníka banky.

4 Možnosti aplikace Kaizenu v organizace

Banka ABX má snahu neustále zlepšovat služby, které poskytuje a prodejní servis poskytovaný zákazníkům. Velice ji záleží na odstranění všech možných plýtvání (muda) v rámci této organizace, jakou jsou například čas, náklady, nespokojenost klientů, kterým služby poskytuje. Aby bylo možné odstranit toto plýtvání a poskytovat kvalitnější služby, je nutné, aby se zapojili všichni pracovníci, kteří jsou v provozu a v přímém kontaktu s klienty.

Kaizen může přinést mnoho úspěchů v oblasti drobného bankovníctví v bance ABX. Hlavními cíli pro tuto banku jsou například:

- vytvořit schopnost neustále rychle reagovat na změny tržního prostředí,
- změnit myšlení a chování pracovníků na všech úrovních,
- rychle a efektivně zavádět změny dle potřeb jednotlivých distribučních sítí,
- poskytnout nástroj manažerům distribučních sítí pro zefektivnění v procesu rozhodování,
- zvýšit vnímání zodpovědnosti pracovníků za úspěšný vztah se zákazníkem,
- zvýšit schopnost pracovníků ovlivnit prostředí ve společnosti tak, aby vztah se zákazníkem mohl být úspěšný,
- podpořit schopnost pracovníků formovat vztah se zákazníkem diferencovaným způsobem, který vychází z jeho očekávání a potřeb.

5 Uplatnění vybrané metody Kaizen v praxi

Když jsem si vybrala téma: Neustálé zlepšování procesů na pracovišti, nevěděla jsem, kde přesně začít. Co udělat první a co provést následně. Rozhodla jsem se tedy, že si nejprve přečtu doporučenou literaturu a začnu tam, kde Kristianto Jahja⁴ - v kruhu na pracovišti.

Jedná se o běžnou výukovou metodu na japonských pracovištích, která spočívá v tom, že vedoucí (již zmiňovaný Taichi Ohno), který měl Kristianta na starost, vzal do ruky křídou a do rohu továrny udělal křídou kruh. Řekl Kristiantovi, ať stojí celé dopoledne v tomto kruhu a bedlivě pozoruje vše, co se děje v provozu. Kristiant ze začátku nevěděl, o co se vedoucí

⁴ Poradce pro kaizen, který pracoval v Indonésii pro společný podnik, založený společnostmi Astra group a Toyota Motor company.

snaží, sledoval „jen“ rutinní opakující se práci. Nakonec se i rozčlil, co si tím vedoucí dokazuje. Následně si jej však vedoucí vzal do zasedací místnosti a chtěl po Kristiantovi popsat, co všechno viděl. Dostával konkrétní otázky, které souvisely s procesem a názorem na něj. Kristiant však na spoustu otázek nedokázal odpovědět a uvědomil si, že mu uniklo spoustu důležitých věcí z toho, co pozoroval. Vedoucí mu trpělivě vše vysvětlil a on pochopil, jak skvěle vedoucí rozumí všem procesům výroby a uvědomil si míru své neznalosti. Pomalu mu docházelo, že právě gemba (pracoviště) je zdrojem všech informací. Kdykoliv je nějaký problém, okamžitě musíme jít na gemba a podívat se, co se děje.

Takže mým prvním krokem, který jsem pro svoji práci udělala, bylo to, že jsem se usadila v bance ABX do rohu pracoviště a odpoledne jsem strávila pozorováním rutinní opakující se práce. Spoustu informací jsem si i zaznačila na papír, abych se k nim následně mohla vrátit a prokonzultovat je se zaměstnankyní ABX, která se mi po celou dobu, kdy jsem pracovala na své bakalářské práci, věnovala. Pozorování nebylo strukturované, snažila jsem se odhalit jakoukoliv odchylku, něco neobvyklého.

První věcí, která mě překvapila, byla skutečnost, že všichni po pracovišti vyloženě pobíhali. Jelikož se zaměstnanci snažili dostat z bodu A do bodu B co nejrychleji, přesun vypadal spíše jako běh, chůze.

Musím souhlasit s trochu nadneseným názorem Jana Kovácse, že některé společnosti se pravděpodobně snaží pro zdraví svých zaměstnanců udělat to, že různé důležité přístroje, pro výkon práce, rozmístí tak, že zaměstnanec je nucen přejít téměř celé pracoviště, aby se k tomuto stroji dostal. Nesedí tak celý den na zadku a jeho kyčle nejsou nadměrně zatěžovány, také nevzniká tvoření nadměrného množství celulitidy. Pravá příčina nadměrného pohybu zaměstnanců v ABX však byla trochu jiná.

Po krátkém průzkumu, který jsem provedla ústně se 7 zaměstnanci, mi bylo sděleno, že nejčastěji k opuštění pracovního místa dojde proto, že si musí dojít pro pracovní materiály, jdou si okopírovat data, které potřebují pro vykonání práce a v neposlední řadě si jdou pro informace ke zkušenějším kolegům, aby byli schopni obsloužit svého zákazníka. Napadla mě otázka, proč si zaměstnanci musí docházet pro informace ke zkušenějším kolegům? Nemají dostatek znalostí nebo zkušeností? Musela jsem tuto otázku položit své „pomocnici“ a následně mi bylo sděleno, že je na pracovišti 50 % nováčků (ze 14 poradců je 7 nováčků). Pro tak velkou a silnou společnost se mi zdálo, že 50 % nováčku na jedné pobočce je docela hodně. Mimochodem jsem zaslechla informaci, že jsou zde stále nováčci. Zaučení,

zapracovaní zaměstnanci po nějaké době odchází a jsou nahrazeni opět nováčky. Pokusila jsem se dostat k datům ohledně fluktuace nováčků a došla jsem z nich k názoru, že téměř 60 % nováčků (pracovníku, kteří ve společnosti pracují méně než jeden rok) odchází ze společnosti dobrovolně. Na dnešní dobu, kdy si většina lidí váží svého zaměstnání a nezaměstnanost je u nás v určitých oblastech problém, mě toto číslo docela překvapilo.

Slovo „fluktuace“ má trochu negativní nádech, v běžném povědomí lidí je spojováno s nadměrně častou změnou zaměstnání svědčící o nestabilitě společnosti. Je třeba však připomenout, že pro každou firmu je do jisté míry žádoucí. Příchod nových pracovníků může organizace obohatit, přispět ke zvýšení dynamičnosti společnosti, odbourání stereotypů a přináší možnost nových přístupů. Fluktuace je tedy pro zdraví pracovního prostředí společnosti do jisté míry potřebná a nutná. Důležité je připomenout, že pokud je míra fluktuace vysoká, přináší negativa do celé řady činností. Patří sem zvýšené náklady (které jsou v organizaci opravdu vysoké), jak na zaškolení stále nových pracovníků, tak na udržení si úrovně nastavených procesů v rámci společnosti, související se ztrátou know-how. Vyšší fluktuace se dotýká i budoucích zaměstnanců, u kterých může vyvolat pocit nejistoty a zvýšit nároky na ně kladené. Může to vést k nižší kvalitě poskytovaných služeb, která může vyústit až ztrátou klientů.

Proto jsem se rozhodla, že problém, který budu zkoumat a snažit se odhalit jeho možné příčiny, bude právě dobrovolný odchod nováčků z organizace.

5. 1 Příběh Kaizen: Snížení odchodu nováčků z organizace

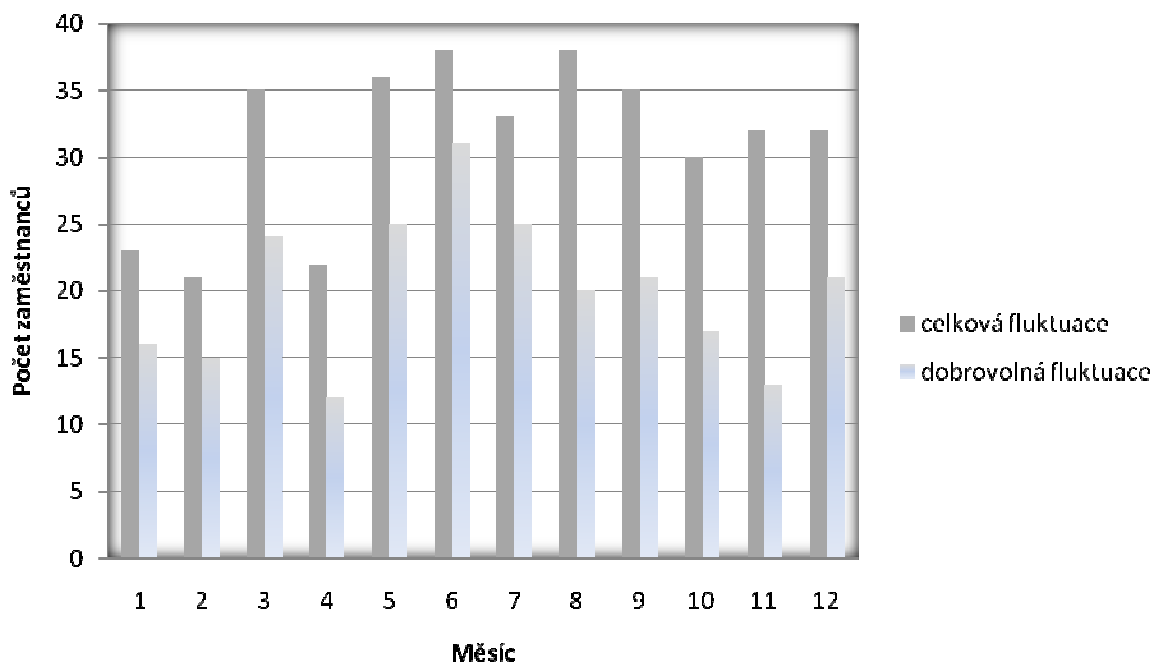
5. 1. 1 Volba projektu

Tématem je snížení odchodu nováčků ze zaměstnání. Proč jsem si vybrala právě toto téma, bylo již zmíněno a nyní bych se už jen opakovala.

5. 1. 2 Pochopení stávající situace a stanovení cíle

Situace je taková, že na jedné konkrétní pobočce banky ABX bylo zjištěno, jak vidíme z níže uvedeného grafu, že v předešlém roce tvořila dobrovolná fluktuace do 1 roku 64 % z celkové fluktuace do 1 roku.

Můj cíl je snížení dobrovolné fluktuace zaměstnanců, kteří pracují v organizaci méně než jeden kalendářní rok, o 20 % do 1 roka po zavedení opatření.



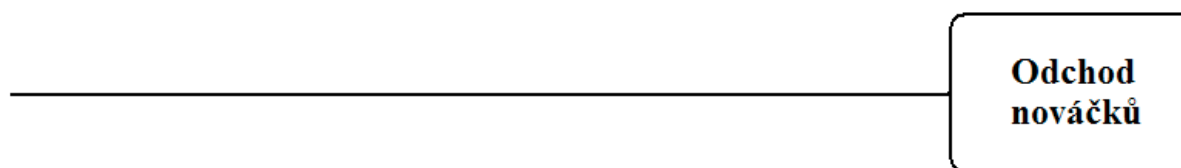
Graf: 5– 1: „Fluktuace zaměstnanců do 1 roku (srpen 2008 – srpen 2009).“

(vlastní zdroj)

5. 1. 3 Analýza dat a identifikace příčin problému

Nástroj, který jsem si zvolila pro analýzu zjištěných dat a identifikaci příčin problému je Ishikawův diagram.

- 1) **Krok:** problém byl již stanoven, a proto jsem ho následně mohla napsat do tzv. rybí páteře.

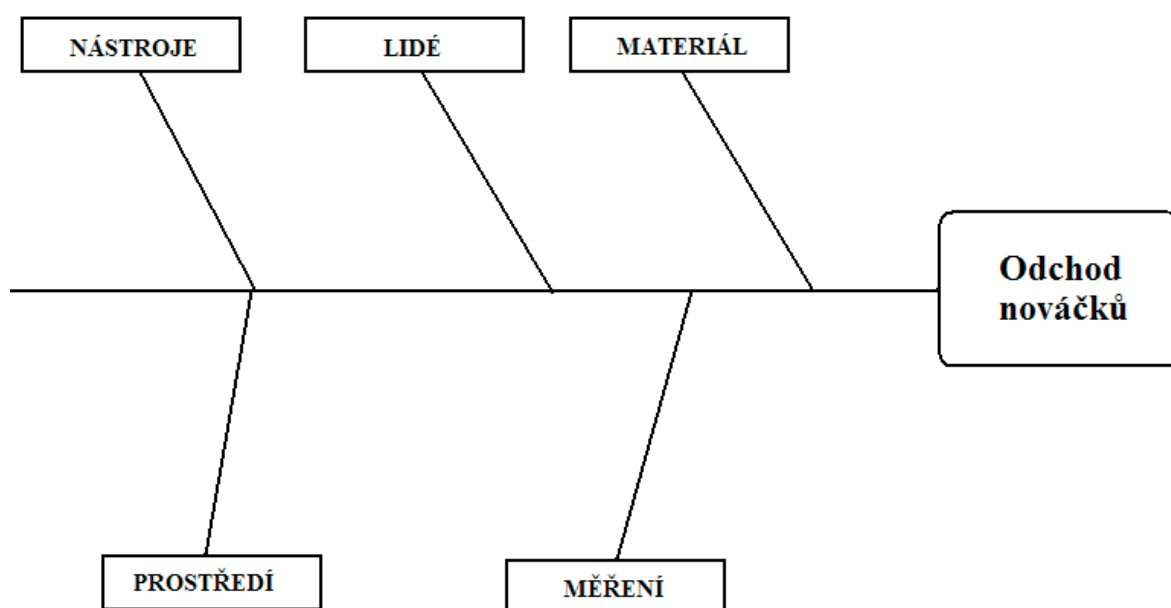


Obr. 5-2: „Rybí páteř“

(vlastní zdroj)

2) **Krok:** do grafu jsme společně (já a moje „pomocnice“) zaznamenaly základní možné oblasti příčin, jakou jsou:

- lidé,
- materiál,
- měření,
- prostředí,
- nástroje.

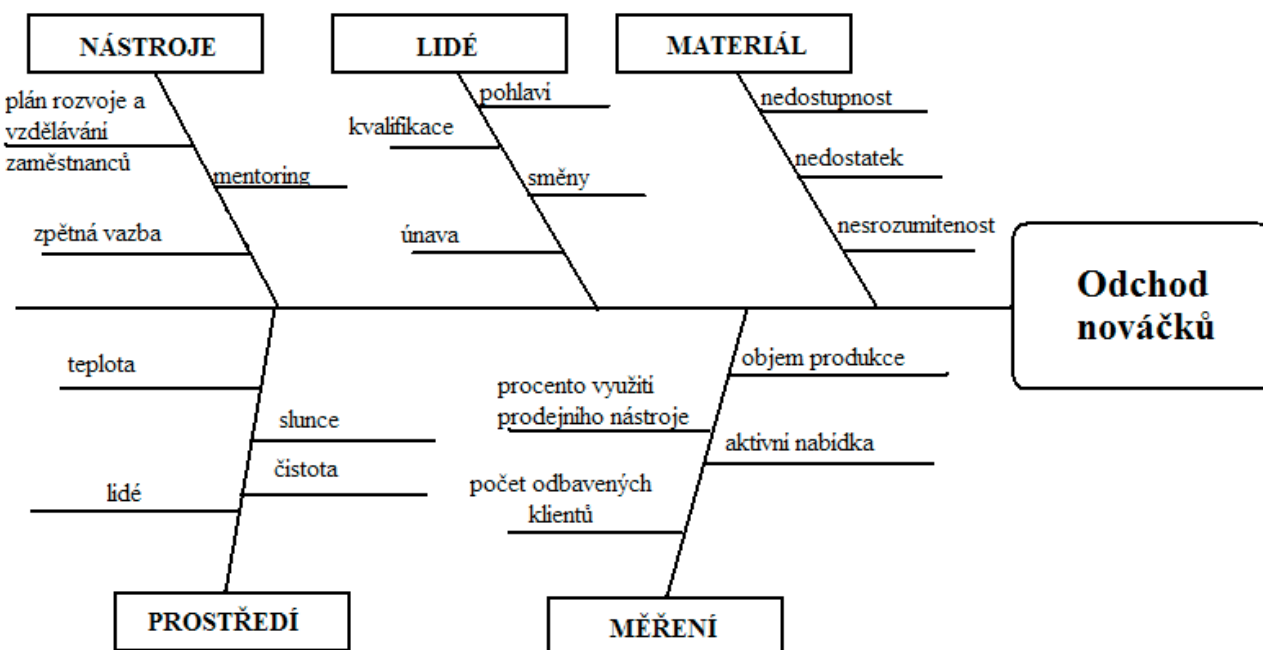


Obr. 5-3: „Isikihawův diagram v druhém kroku“

(vlastní zdroj)

3) **Krok:** pořádala jsem brainwritting se sedmi nováčky. Došli jsme společně k možným sub-příčinám problému, které jsou dále zaznamenány v grafu.

4) **Krok:** vytvoření finální verze grafu.



Obr. 5-4: „Finální verze grafu“

(vlastní zdroj)

5) **Krok:** bodovým ohodnocením jsem došla k závěru, že nejzávažnější příčinou je mentoring, neboli určitá část v procesu mentoring.

Respondent	příčina ohodnocena 3 body	příčina ohodnocena 2 body	příčina ohodnocena 1 bodem
A	Objem produkce	Mentoring	Kolektiv
B	Objem produkce	Procento využití...	Prostředí
C	Mentoring	Objem produkce	Směny
D	Mentoring	Kolektiv	Aktivní nabídka
E	Aktivní nabídka	Mentoring	Objem produkce
F	Mentoring	Objem produkce	Aktivní nabídka
G	Mentoring	Procento využití...	Směny

Tab. 5-5: „Bodové ohodnocení jednotlivých příčin“

(vlastní zdroj)

Mentoring	16
Objem produkce	11
Aktivní nabídka	5
Procento využití...	4
Kolektiv	3
Směny	2
Prostředí	1

Tab. 5-6: „Bodové vyhodnocení jednotlivých příčin“

(vlastní zdroj)

Jako možnou příčinu jsem identifikovala mentoring. Jelikož k tomuto procesu mi bylo zpřístupněno podstatně více informací, jak k objemu produkce, pokusím se odstranit příčinu, která spočívá v procesu mentoring.

6 Zavedení protiopatření

Jak je již zmíněno v teoretické části, mentoring se dělí do šesti modulů, označených písmeny od A po F. Jelikož každý z dotazovaných uvedl, že mentoring by mohl být možnou příčinou, poprosila jsem již všechny, aby mi zakroužkovali, který modul si myslí, že je nejkritičtější. Téměř jednoznačně došlo k zakroužkování modulu C. Když jsem detailně hledala, v čem spočívá modul C, nenalezla jsem nikde žádný vytvořený standard, jak má modul probíhat. Modul C1 a C2 trvá 5 dní, modul C3 trvá 10 dní, ale co se má během těchto dnů naučit nováček od mentora nebylo dále uvedeno, ani jaký má být průběh. Skutečnost vypadala tak, že mentor předává jednoduché, méně populární úkoly nováčkovi, jako je například obvolávání klientů a sjednávání schůzek, zakládání dokumentů do spisu účtů, kopírování a kompletování dokumentů. Mentor, jelikož si chce splnit svůj stanovený objem produkce, se tak nedostatečně věnuje nováčkovi a nedovolí mu z časových důvodů obsloužit klienta.

6. 1 Zavedení cyklu PDCA.

- **Plánuj** – mým plánem je konkretizovat modul C tak, aby bylo jasné, co nováček bude provádět v tomto modulu.

- **Udělej – rozdělení modulu**
 - C1 – nováček sleduje každou činnost mentora. Neodchází od mentora, dokud není klient plně uspokojen a neopouští přepážku.
 - C2 – týmová práce s mentorem. Nováček pozoruje práci mentora, vypomáhá mu s prací. Po obslužení klienta má nováček prostor pro případné dotazy a možnou rekapitulaci práce mentora.
 - C3 – nováček již obsluhuje klienta za pomoci mentora. Klient je upozorněn, že je nyní obsluhován nováčkem, avšak na vše dohlíží mentor. Nováček má tak sám možnost vyzkoušet si obsloužit klienta.
 - Každý zaměstnanec včetně mentora, se snaží splnit požadovaný objem produkce, aby měl možnost dosáhnout na prémie. Nováček tak může svého mentora mírně „zdržovat“ svými otázkami od práce a mentor může být ve stresující situaci, že si nestihne splnit svůj objem produkce. Snaží se tak nováčka „odbit“ krátkými stručnými odpověďmi na jeho otázky. Neumožní mu vytvořit prostor pro diskusi. Proto po dobu, kdy má mentor na starost nováčka, by mělo být mentorovi připsáno průměrné bodové ohodnocení, kterého dosáhl v předchozím měsíci za 5 dní (případně 10 dní). Mentor tak není vystaven možnému nátlaku, že si nestihne splnit svůj objem produkce a může se tak plně a klidně věnovat nováčkovi.
- **Zkontroluj** - ještě jednou jsem si celý proces prošla.
- **Uskutečni** – jelikož mi není umožněno uskutečnit můj návrh, rozhodla jsem se, že ho alespoň přednesu nováčkům.

6. 2 Potvrzení účinku opatření

Potvrzení účinku mého opatření jsem provedla tak, že jsem návrh řekla nováčkům a konzultovala ho s nimi. Zda si myslí, že by tato situace mohla vyřešit i jejich odchod ze zaměstnání.

Můj návrh se skupině nováčků líbil a bylo mi sděleno, že by se jim klidněji pracovalo. Nebyli by tak vystaveni nadměrnému stresu z toho, že něco udělají špatně, byli by si více jistí a nevyvolávali by pocit nejistoty v klientovi, kterého stále opouští proto, že nemají dostatek znalostí a dovedností pro obslužení klienta.

6. 3 Vše standardizovat

Po tom, co by se moje opatření osvědčilo, bych své rozdělení modulu C zařadila do standardů, které by musely být dodržovány.

6. 4 Prozkoumání výše popsaného procesu a pracování na dalších krocích

Jakmile dojde k setrvalému stavu, můžeme dále zavádět nový cíl a cyklus PDCA.

7 Závěr

Cílem mé bakalářské práce bylo aplikování Kaizenu v organizace ABX a dále podat návrhy a opatření pro zjištěné nežádoucí odchylky neboli problém. Tohoto cíle se mi podařilo dosáhnout, ačkoli mi nebylo umožněno svá doporučení provést v praxi.

Prvním krokem bylo nestrukturované pozorování a definování problému, kterým byl neustálý pohyb zaměstnanců po pracovišti i přesto, že jejich místo výkonu je na jednom místě. Dalším krokem byl nestrukturovaný rozhovor se zaměstnanci, kterými mi bylo sděleno, proč opouští místo výkonu práce. Nedostatek informací a docházení si pro data. Mým dílčím cílem bylo najít příčinu, proč mají nedostatek informací a zkušeností. Výsledek mého pátrání byl ten, že jsou nováčci s ne příliš zkušenostmi. V této fázi jsem získala informace o společnosti ohledně pohybu zaměstnanců a proběhlo definování konečného problému, jímž byl odchod nováčků z organizace. Pomoci metody brainwrittingu se mi podařilo vygenerovat možné příčiny odchodů nováčků a tou největší byla chyba v procesu mentoring. V mentoringu v určitém modulu nebyly zavedeny standardy a jak je již v této práci zmiňováno, jsou nepostradatelnou součástí každé organizace a naprosto každého procesu. Následným krokem bylo zavedení cyklu SDCA. Po stabilizování cyklu SDCA bych doporučila cyklus PDCA, který posune proces na další úroveň, a tím dojde k dalšímu zlepšení. Každý z nás by se v jakémkoliv směru měl pokoušet o neustálé zlepšování a nesesetřávat příliš dlouho na jednom místě. Ne nadarmo se říká: „Člověk se učí celý život“.

Již po zahájení práce se mi naskytla velice zajímavá příležitost, a to zavést Kaizen v nové a rychle se rozrůstající americké společnosti. Vidím to jako velkou příležitost hlavně v tom směru, že mi bude umožněno provést některé metody v praxi a následně budu moci zhodnotit skutečný výsledek s odhadovaným.

Téma mé práce mě velice obohatilo a jsem ráda, že jsem si jej zvolila a nenechala se odradit tím, že jdu do pro mě neprobádané oblasti.

Seznam použité literatury

1. IMAI M. [i]Kaizen.[/i] Přel. V. Jungmann. 1. vyd. Brno: Computer Press[®], 2004. 272 s. ISBN 80-251-0641-3.
2. IMAI M. [i]Gemba Kaizen.[/i] Přel. V. Paulíny. 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2005. 314 s. ISBN 80-251-0850-3
3. KOŠTURIÁK J.; FROLÍK Z. a kolektiv[i]Štíhlý a inovativní podnik.[/i] 1. vyd. Praha: ©Alfa Publishing, s. r. o. , 2006. 237 s. ISBN 80-86851-38-9
4. KOVÁCS, J. *Manažerské dovednosti*. 1. vyd. Ostrava, 2007. 181 s. ISBN 978-80-248-1432-0.
5. STŘELEČEK, J. *Ishikawův diagram* [online]. 2009 [cit. 2011-03-05].
Dostupný z WWW: < <http://www.vlastnicesta.cz/akademie/system-kvality/kvalita-metody/ishikawa-diagram/>>.
6. VLASTNICESTA.CZ *7 nástrojů kvality* [online]. 2011 [cit. 2011-04-12].
Dostupný z < http://www.vlastnicesta.cz/originaly/kategorie/93_41_original.jpg>
7. LACKO, B. *Metody a techniky projektového řízení*
8. WORKAHOLIC.BLOGUJE.CZ. *Brainwriting: efektivnější než brainstorming?* [online]. 2011[cit.2011-03-13]. Dostupný z www:<<http://workaholic.bloguje.cz/723186-brainwriting-efektivnejsi-nez-brainstorming.php>>
9. CPKP.CZ. *Mentoring* [online]. 2011 [cit. 2011-04-12]. Dostupný z <http://www.cpkp.cz/mentoring/co_je_mentoring.html>
10. WIKIPEDIA.CZ. *Diagram* [online]. 2011 [cit. 2011-05-03]. Dostupný z <<http://cs.wikipedia.org/wiki/Diagram>>
11. WIKIPEDIA.CZ. *Střední hodnota* [online]. 2011 [cit. 2011-05-03]. Dostupný z <http://cs.wikipedia.org/wiki/St%C5%99edn%C3%AD_hodnota>

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové (bakalářské) práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 11. 5. 2011

Renata Ptáčková

Za Školou 738

Bludov

789 61

Seznam příloh

Příloha č. 1 Proces Mentoring

Příloha č. 2 Muda